

*Hyvää yritetään,
priimaa pukka*



Oikeita asioita oikealla tavalla

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun
henkilöstön laatuopas

Tutustu, kehitä

KTAMK:n laatujärjestelmä auditointiin vuonna 2010, ja se osoittautui yhdeksi Suomen parhaista. Laatujärjestelmä vaatii kuitenkin jatkuvaa päivittämistä, eivätkä menneet onnistumiset takaa onnistumista myös tulevaisuudessa. Laadunvarmistus on aidosti koko korkeakouluyhteisön asia, ja se edellyttää rehellisyyttä ja avointa mieltä niin palautteen antajilta kuin palautteen saajiltakin.



Laadun lähde on kuitenkin henkilöstössä. Ilman henkilöstön myötävaikutusta ja sitoutumista paraskaan laatujärjestelmä ei yksinkertaisesti voi toimia. Ja kun katsoo kaksikymmentävuotiaan ammattikorkeakoulumme kehitystä tähän päivään asti ei tavoitteeksemme voi muutakaan asettaa kuin sen, että jatkossakin pysymme laaturyön edelläkävijänä suomalaisessa ammattikorkeakoulukentässä.

Reijo Tolppi
rehtori

© Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun
julkaisuja

Sarja C. Oppimateriaalit 3/2012

ISBN 978-952-5897-45-6 (pdf)

ISSN 1799-8328 (Verkkojulkaisu)

Päätoimittajat: Anja Tuovila & Hannele Keränen

Toteutus: KTAMK viestintäpalvelut

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu

PL 505, 94101 Kemi

Puh. 010 353 50

www.tokem.fi/julkaisut



Lapin korkeakoulukonserni LUC on yliopiston ja kahden ammattikorkeakoulun strateginen yhteenliittymä. Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu ja Rovaniemen ammattikorkeakoulu.

*Hyvää yritetään,
priimaa pukka*



Oikeita asioita oikealla tavalla

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun
henkilöstön laatuopas

Sisällys

- 1 Yhdessä tulokseen 5
- 2 Suunnitteluun suuntaa strategiasta 11
- 3 Toteutus – prosessit kuntoon 13
- 4 Palaute – toimiiko se? 16
- 5 Kehittäminen – saisiko olla tilkka caffia? 21
- 6 Lopuksi 27



Yhdessä tulokseen

Tässä oppaassa esitellään

- KTAMK:n laatujärjestelmän periaatteet, sisällöt ja tavoitteet.
- Laatutyön perusteet, vastualueet ja jatkuvan kehittämisen malli.
- Laatukäsikirjan A- ja B-osan keskeiset sisällöt.

Laadukas koulutus on hyvien oppimistulosten saavuttamista, ja sen lähtökohtana ovat työelämän vaatimusten ohella opiskelijoiden tarpeet. KTAMK:ssa laatutyö on asiakaskeskeistä. Laatujärjestelmään tukeutuvan laatutyönavulla ylläpidetään ja kehitetään toimintaa asiakkaiden eli opiskelijoiden, sidosryhmien, ylläpitäjän ja henkilöstön tarpeita vastavaksi. Lisäksi henkilöstöä ja opiskelijoita kannustetaan ja rohkaistaan ottamaan vastuuta oman toimintansa ja korkeakouluyhteisön laadusta.

Laatutyön edellytyksenä on tiedostettu, järjestelmällinen ja tarkoituksenmukainen tapa toimia. Sen tarkoituksena on tehdä näkyvämmäksi hyviä käytäntöjä ja kehittämisen kohteita. Laatutyö eroaakin

**Laatu on
asiakaslähtöistä ja
järjestelmällistä**

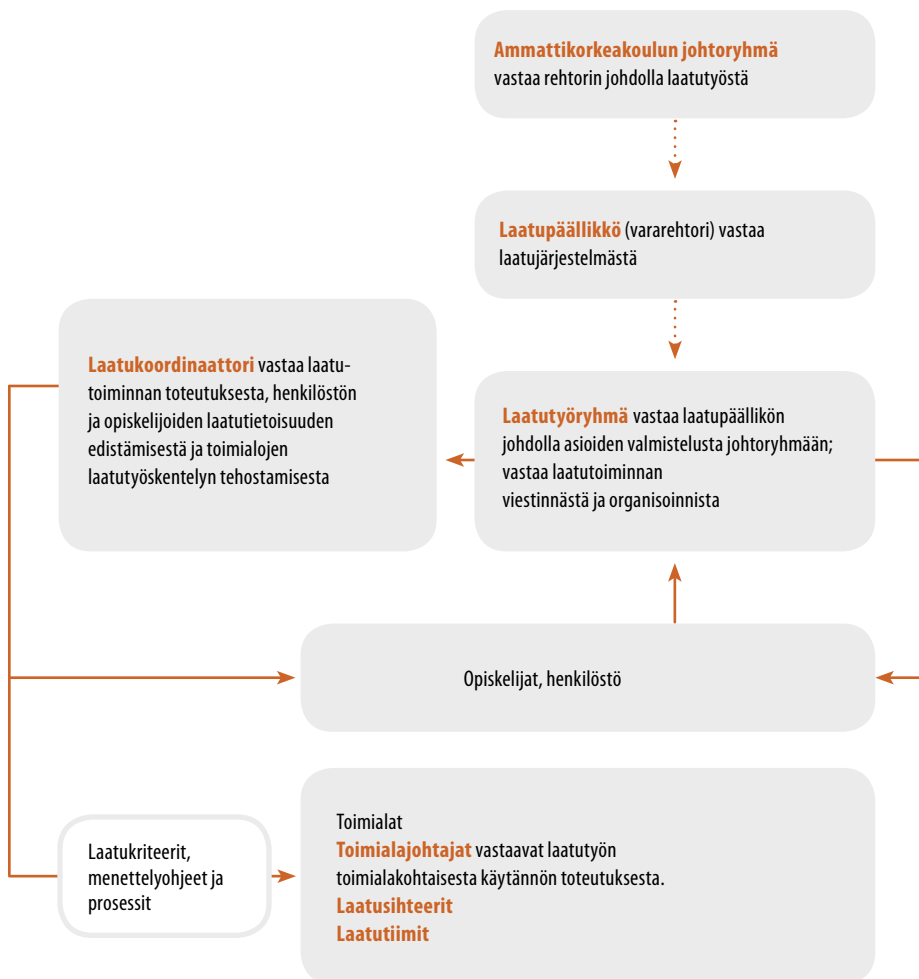
ratkaisevasti kahvipöydässä käydystä keskustelusta. Jos hyvistä opetusmenetelmistä tai kehittämisestä keskustellaan kahvipöydässä, pieni ryhmä saattaa tehdä hyvää laatutyötä. Toimialan tai koko ammattikorkeakoulun mittakaavassa epävirallinen keskustelu ei kuitenkaan yksin riitä. Laadun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tarvitaan vakiintuneita käytäntöjä eli laatujärjestelmää.

Laadusta vastataan yhdessä

KTAMK:ssa henkilöstö ja opiskelijat vastaavat toimintansa laadusta. Organisaatiokulttuuri ja siihen sisältyvä laatukulttuuri eivät synny hetkessä ja molempien kehittymistä on tuettava aktiivisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä yhteisöllistä ja luottamuksen perustuvaa toimintaa, avointa keskustelua, kehitysmahdollisuuksien tarjoamista ja vapaata ideointia. Laatukulttuurin vakiintuminen edellyttää henkilöstön vahvaa panostusta ja sitoutumista.

Laatujärjestelmä tarjoaa ohjeistukset ja puitteet laadun ylläpitämiseen ja parantamiseen, joten se myös helpottaa arjen työtä ja jaksamista. Laadusta huolehtiminen ja laatutyöhön osallistuminen on vastuun ottamista omasta työstä, työyhteisön toimivuudesta ja erityisesti opiskelijoista. Opiskelijoille laadukas koulutus antaa oppimisen elämyksiä ja edellytyksiä työelämään.

Laatutyö edellyttää organisoitumista ja vastuualueiden määrittelyä. Toimialoilla laatutyön käytännön toteutuksesta vastaavat toimialajohtajat.



Kuvio 1. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laatuystön organisointi ja vastuualueet.

Laatujärjestelmä ja jatkuva kehittäminen

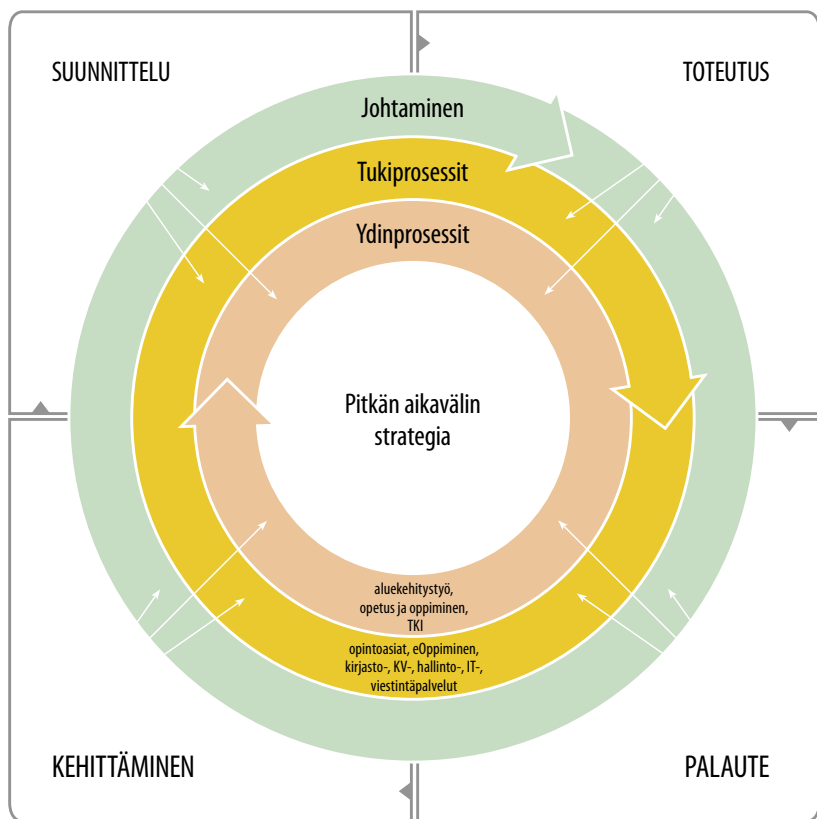
Laatutietoisen korkeakoulun on luotava sellainen sisäinen arviointi- ja palautejärjestelmä, joka tukee jatkuvaa kehittämistä. KTAMK:n laatujärjestelmä perustuu jatkuvan kehittämisen periaatteelle eli suunnittele, toteuta, arvioi, kehitä -kehän (englanniksi Plan-Do-Check-Act-cycle, PDCA) mukaisesti. Opiskelijat ja henkilöstö antavat palautetta käytännön toiminnan onnistumisista ja kehittämisen kohteista. Toteutuksen arviointi johtaa kehittämiseen, jossa havaittuja ongelmia korjataan. Kehittäminen heijastuu suunnitteluun. Pitkän tähtäimen tavoitteeksi voidaan asettaa palautteesta havaitun ongelman korjaaminen tai vastaavasti vahvuuden kehittäminen entisestään.

KTAMK:n laatujärjestelmä on väline palaute-, arviointi- ja suunnittelujärjestelmien selkiyttämiseen. Se tuottaa ajantasaisia arviointi- ja seurantatietoa, joiden avulla voi tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti. Se tarjoaa mahdollisuuden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, jatkuvaan laadun ylläpitoon ja kehittämiseen sekä itse laatujärjestelmän kehittämiseen.

Jokaisessa jatkuvan kehittämisen vaiheessa on välineitä, joiden avulla tuotetaan ajantasaista arviointi- ja seurantatietoa laadun ylläpitämisestä ja kehittamisestä. Työkalut ovat yhteydessä toisiinsa ja eri työkalut nivoutuvat toisiinsa muodostaen kokonaisuuden, joka on enemmän kuin osiensa summa. Lisäksi vaiheissa huomioidaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset.

Laatutyön dokumentointi tarkoittaa, että laadun eri työkalujen tuottama tieto, kuten palautteiden koonti ja itsearviointit tehdään kirjallisesti. Dokumentointi mahdollistaa laatutyön *läpinäkyvyyden*: kaikki laadun kannalta keskeiset asiakirjat, kuten strategiat, säännöt, laatujärjestelmän A- ja B-osat ja muut dokumentit, ovat helposti löydettävissä ja käytettävissä.

Kehän keskellä ovat johtamisen sekä tuki- ja ydinprosessien nuolet. Johtaminen kokoaa laatutyökalut kokonaisuudeksi, jonka avulla on mahdollista toteuttaa tuki- ja ydinprosesseja. Järjestelmän keskellä on KTAMK:n strategia, sillä laatu on tavoitteiden osoitettua saavuttamista. Tavoitteiden saavuttaminen osoitetaan laatujärjestelmän tuottamilla tiedoilla.



Kuvio 2. Jatkuvan kehittämisen kehään perustuva Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä

Seuraavissa luvuissa käsitellään suunnittelun, toteutuksen, palautteen/arvioinnin ja kehittämisen keskeiset sisällöt. Samalla sivutaan ydin- ja tukiprosesseja.

Suunnitteluun suuntaa strategiasta

2

Strategialla on kaksi keskeistä tehtävää: se ilmaisee toiminnan perusajatuksen ja tavoitteet, joihin strategiakaudella halutaan päästä.

**Oikeita asioita
oikealla tavalla**

Strategisesta näkökulmasta laatu on asioiden tekemistä tarkoituksenmukaisella tavalla. Edessämme on työntäyteinen vuosi, koska osallistumme samanaikaisesti Lapin ammattikorkeakoulun strategian valmisteluun ja laatujärjestelmän rakentamiseen. Yhteisen laatujärjestelmän rakentamisen yhteydessä on huolehdittava sen kytkeytymisestä toiminnan ohjaukseen ja strategiseen johtamiseen, jotta järjestelmä tukee Lapin ammattikorkeakoulun strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Tarkoituksenmukainen tekeminen viittaa yhdessä sovittujen arvojen ja menettelyohjeiden mukaiseen toimintaan. Laatujärjestelmä on eräänlainen sauma strategisen ajattelun ja käytännön toiminnan välillä. Strategian avulla voidaan toteuttaa pitkän aikavälin tavoitteita, arjen käytänteitä sekä niiden välisiä yhteyksiä. Laadulla ja suunnittelulla on siis kiinteä sidos.

**Laatua on
sitoutuminen
tavoitteisiin ja
arvoihin**

Yhteisesti sovittuihin arvoihin sitoutuminen ja arvojen mukainen toiminta on keskeinen osa arkea. Jokaisella on oikeus tulla kohdelluksi yhteisesti sovittujen arvojen mukaisesti. Arvot heijastuvat sekä toiminnan kehittämiseen että päätöksentekoon monella eri tavalla.

Strategiassa määritellyn laatutyön tavoitteena on varmistaa vision ja strategioiden toteutumista. Toiminnan perusteiden eli strategian tunteminen on tärkeää, sillä henkilöstö on ensisijaisesti vastuussa käytännön toiminnasta eli toteutuksesta. Yhteyden puuttuminen voi tarkoittaa laadunhallinnan kannalta kriittisen kohdan katkeamista. Jos toiminta ei ole arvojen ja strategian mukaista, kehittämiskohteiden tunnistaminen vaikeutuu. KKA:n auditointiraportissa todetaan, että KTAMK:n laatujärjestelmän vahvuutena on sen kytkeytyminen toiminnan ohjaukseen ja strategiseen johtamiseen.

Toteutus – prosessit kuntoon

3

Ammattikorkeakoulun toiminnot on kuvattu *prosesseina*, jotka perustuvat strategiassa esitettyihin tavoitteisiin. Tärkeimpiä, ammattikorkeakoulun kannalta välttämättömiä toimintoja kutsutaan *ydinprosesseiksi*.

Ydinprosessit

Ydinprosessit ovat kiinteässä yhteydessä ammattikorkeakoulun lakisääteisiin tehtäviin, KTAMK:n strategiisiin tavoitteisiin ja opetus- ja kulttuuriministeriön määrittelemiін mittareihin. KTAMK:n toiminnan laadun, vaikuttavuuden ja tehokkuuden kannalta keskeisimpiä prosesseja ovat ne, joilla voidaan vaikuttaa OKM:n määrittelemässä rahoitusmallissa mainittuihin osa-alueisiin. KTAMK:ssa on tällä hetkellä kuvattu ydinprosesseja kaavioina opetuksen ja oppimisen, TKI-toiminnan ja johtamistoiminnan osa-alueista. OKM:n tuloksellisuusmitarit ovat myös KTAMK:n tulostiedon perustana.

Prosessikuvausten ja -kaavioiden tarkoituksena on selkeyttää vastuunjakoa toimintojen kulussa ja selkeyttää kyseisten prosessien toimintaa ja näin varmistaa sekä opiskelijoiden että henkilökunnan tasarvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Sähköisesti julkaistussa B-osassa ovat kaikki voimassa olevat prosessikuvaukset ja prosessikaaviot. Tutustu niihin prosessikuvauksiin ja -kaavioihin, jotka koskevat erityisesti sinun työtäsi ja toimenkuvaasi.

Keskeisimpiä prosessikaavioita on täydennetty menettelyohjeilla, jotka ovat sanallisia kuvauksia yhteisesti sovitusta ja noudattamista edellyttävistä toimintatavoista. Ne hyväksytään KTAMK:n johtoryhmässä ja ne ovat sitovia.

Tukiprosessit Arjessa tarvitaan myös *tukiprosesseja*, joiden tuottamisesta ja kehittämisestä vastaa Lapin korkeakoulukonsernin palvelukeskus. Palvelukeskus tuottaa seuraavat Lapin korkeakoulujen palvelut:

- Avoin korkeakouluopetus
- Markkinointi- ja viestintäpalvelut konsernin yhteisissä asioissa
- Opetuksen ja opiskelun tukipalvelut
- TKI-tukipalvelut
- Tietohallintopalvelut (myös ky/ao)

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kirjaston palvelut ovat myös tärkeä osa tukipalveluita. Kirjastomme kuuluu Lapin korkeakoulukirjastoon, joka palvelee niin opiskelun, opetuksen, tutkimuksen, kehitystoiminnan ja tiedeviestinnän tarpeita mm. hankkimalla tietoaaineistoja asiakkaiden käyttöön. Palveluja tarjotaan moderneissa kirjastoyksiköissä ja oppimiskeskuksissa sekä verkon kautta. Asiakkaiden käytössä on monipuolisia työskentely- ja opiskelutiloja laitteineen. Kirjastossa annetaan aineistoihin liittyviä asiantuntijapalveluja ja tiedonhankinnan koulutusta.

Lapin ammattikorkeakoulun toiminnan käynnistämiseen valmistautuminen tuo muutoksia myös KTAMKin ja RAMKin yhteisiin tukipalveluihin. Viestintäpalvelut ja kansainvälistymispalvelut yhdistetään jo 1.1.2013 alkaen ja Lapin amk:n valmistelun edetessä myös muita amk:jen sisäisiä toimintoja yhdistetään.

4

Palaute – toimiiko se?

**Henkilöstö
palauteen antajana
ja vastaanottajana**

Toiminnan ja prosessien laadusta saadaan palautetta useita kanavia pitkin. Näiden palautekanavien toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus on keskeinen osa laatujärjestelmää.

Opettajilla ja muulla henkilöstöllä on kaksoisrooli palautteen suhteen. Henkilöstö antaa palautetta toiminnastamme sekä henkilöstökyselyjen että kehityskeskustelujen kautta ja tämä palaute toimii pohjana kehittämislle. Toisaalta henkilöstö on myös palautteen vastaanottaja. Opiskelijoilta ja sidosryhmiltä kerätään palautetta:

1. Opintojaksoista (opintojaksopalaute-prosessin mukaisesti)
2. Lukukauden/lukuvuoden opinnoista (lukuvuosi/lukukausipalauteprosessin mukaisesti)
3. Koko opiskeluajan opinnoista (OPALA-palaute opintojen päättymisvaiheessa)
4. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta kerätty palaute
5. Palautetta tukipalveluista (sähköisen lomakkeen avulla)

6. Muu väliton palaute (suullisesti tai sähköisesti joko suoraan henkilöstölle tai edu.tokem.fi -sivustolta löytyvän palautekanavan kautta <http://edu.tokem.fi/?DeptID=16363>)

Opiskelijat, henkilöstö ja sidosryhmät odottavat, että heidän antamallaan palautteella on vaikutusta. Saadun palautteen huomioiminen omassa työssä, palautteen vieminen eteenpäin ja sen hyödyntäminen kehittämässä kasvattavat palautteen uskottavuutta ja käytettävyyttä.

Laatujärjestelmän mukaan opettajan on kerättävä *opintojaksopalautetta vähintään kahdesta opintojaksosta* koulutusohjelmassa tehdyn suunnitelman mukaan siten, että pääpaino on strategisten tavoitteiden kannalta tärkeissä opintojaksoissa. Lisäksi kaikkien opintojaksojen tulee olla opiskelijoiden palautteelle avoinna yhteisesti määritellyn ajanjakson puitteissa. Palaute on opettajan työväline opetuksensa vahvuuksien ja kehittämiskohteiden kartoittamiseen. *Tutoropettaja* tai tehtävään vastuutettu opettaja on *puolestaan vastuussa lukuvuosisalautteen keräämisestä oman ryhmänsä osalta*.

Ydinprosessien (opetus ja oppiminen, aluekehitystoiminta, TKI) kannalta keskeiset tiedot koostetaan yhteenvedoksi. Palautetta annetaan herkästi silloin, kun huomataan epäkohtia tai ollaan tyytymättömiä. On kuitenkin tärkeää viestittää eri toimijoille, että palautteen antaminen myös hyvistä käytännöistä ja onnistumisista on kehittävää. Posi-

tiivinen palaute vahvuuksista on toimivan palautekulttuurin kulmakivi.

Palautteen merkitys laatutyössä on moniulotteinen. Arjen tasolla opiskelijapalaute on oiva väline opettajalle kehittää opetustaan entistä paremmaksi. Opettaja tekee saamastaan palautteesta yhteenvedon kehityskeskustelua varten. Sekä opiskelijapalautteella että henkilöstön kehityskeskusteluilla on oma tärkeä osuutensa sekä pedagogisen- että TKI-toiminnan kehittämisessä. Palaute heijastuu siten myös kehittämissuunnitelmiin ja sisäisiin sopimuksiin.

Opiskelijoille on myös kerrottava kuinka palautetta on käytetty ja mihin toimenpiteisiin tai korjaussuunnitelmiin palautteen perusteella toimialalla ryhdytään. Palautteen keruu ja koostaminen ovat edellytyksiä kehittämistoiminnalle. Itsearviointi ja toiminnan kehittäminen edellyttää luotettavaa, tarkkaa ja jäsenneltyä tietoa toimialan toiminnasta. Henkilöstöllä on myös kokemuksensa vuoksi asiantuntijan rooli palautteen purkamisessa.

Lapin amk:n valmistelu tuo muutoksia myös palautejärjestelmiin. Muutoksista tiedotetaan henkilöstölle ja opiskelijoille valmistelun edetessä.

Vaikka Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laatu-
järjestelmän ydin on sisäisellä arvioinnilla, ulkoi-
silla auditoinneilla saadaan riippumatonta tietoa
tilasta ja kehittämistarpeista suhteessa muihin kor-
keakouluihin. Tätä varten ammattikorkeakoulut
auditoidaan eli arvioidaan kriteerien mukaisesti.
Laatujärjestelmien auditoinneissa ei arvioida varsi-
naisesti tavoitteita tai toiminnan laatua, vaan laa-
dunvarmistuksen laatua ja toimivuutta. Korkea-
koulujen arviointineuvosto (KKA) osana kansallis-
ta korkeakoulujen laadunvarmistusta auditoi Kemi-
Tornion ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän
huhtikuussa 2010. Auditointiraportti on sisällytetty
AMK:n laatujärjestelmään, josta se on luettavissa.

**Korkeakoulujen
arviointineuvosto
auditoi**

Uudessa laatujärjestelmien auditointikierroksessa
on uudistettu auditoinnin kohteita ja kriteerejä ja
ne ovat kokonaisuudessaan luettavissa uudesta
Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsikir-
jasta vuosiksi 2011–2017.

Tarkoitus

Vuosina 2011–2017 toteutettavat laatujärjestelmien auditoinnit kattavat korkeakoulun kaikkien perustehtävien laadunhallinnan. Menetelmä painottaa korkeakoulun autonomiaa ja arviointi kytkeytyy sen strategisten tavoitteiden edistämiseen. Tarkoituksena on tukea korkeakoulun laatukulttuuria tarkastelemalla mm. sen strategista johtamista, tutkintotavoitteista koulutusta ja sen itse valitsemaa strategian tai profiloitumisen kannalta keskeistä toimintoa. Perustavana ajatuksena on, että korkeatasoinen laadunhallinta avustaa korkeakoulua saavuttamaan sen itse asettamat tavoitteet.

Toteutus

Eurooppalaisen käytännön mukaisesti auditointi etenee korkeakoulun itsearvioinnin pohjalta vertaisarviointiin, kohdevierailuun ja julkiseen raporttiin. Prosessi kuvataan tarkasti KKA:n auditointikäsikirjassa ja voidaan korkeakoulun toiveen mukaisesti toteuttaa kotimaista tai kansainvälistä auditointiryhmää käyttäen. Auditointi on maksullinen ja siihen liittyy läpäisyelementti.

Kehittäminen – saisiko olla tilkka caffia?

5

KTAMK:n itsearviointi toteutetaan julkiselle sektorille suunnatun ja laajasti omaksutun itsearviointimallin pohjalta. Tätä mallia kutsutaan CAF-malliksi (*Common Assessment Framework*) eli yhteiseksi arviointimalliksi.

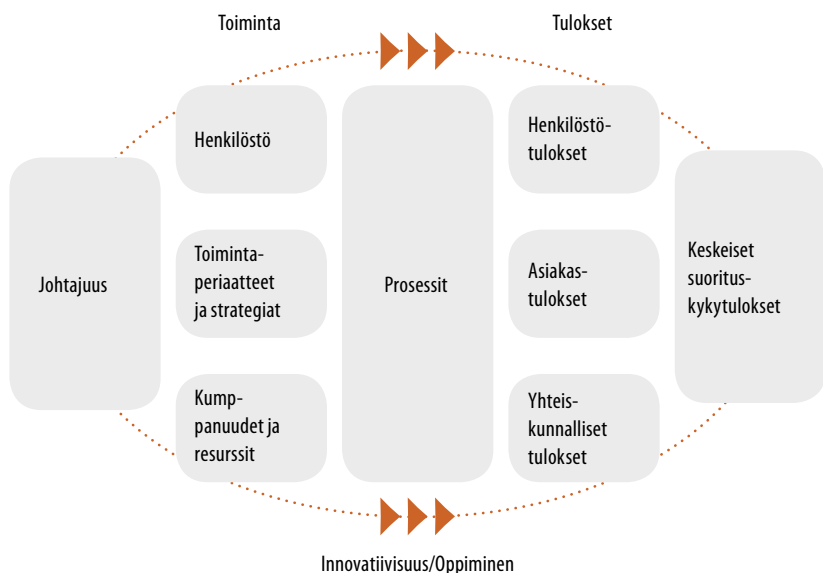
**CAF-malli
kokonaisvaltaisen
kehittämisen apuna**

AMK:n laatupolitiikan mukaan

Miksi CAF?

”Hyvän laadun ja laadun parantamisen lähtökohta on Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa pääasiassa CAF -mallin periaatteiden mukaisesti laadittu ja koko organisaation kattava laatudokumentaatio. Sen pohjalta tehtävä systemaattinen itsearviointi ja laatutietoisuus ohjaavat laadun kehittämistyötä.”

CAF-itsearviointiprosessin kehittämisen perusteet on kirjattu sekä strategiaan että laatupolitiikkaan. Tämän johdosta sekä pedagogisen että TKI-toiminnan kehittämissuunnitelmiin on kirjattu toiminnan arvioinnin toteuttaminen laatujärjestelmän mukaisesti CAF-itsearviointimenetelmällä.



Kuvio 3. CAF-itsearviointimalli

CAF-malli arvioi toimintaa yhdeksällä osa-alueella. Viisi ensimmäistä (johtajuus, henkilöstö, strategiat, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit) mittaa- vat käytännön toimintaa organisaatiossa, kun taas neljä jälkimmäistä (henkilöstö-, asiakas-, yhteis-kunnalliset ja keskeiset suoritustulokset) kuvaavat toiminnasta seuranneita tuloksia. Toimintatapojen keskinäisten riippuvuussuhteiden sekä toimintata- pojen ja tulosten yhteyden arviointi on erityisen oleellista. Konsensuskeskustelun avulla osa-alueet pisteytetään. Keskustelun tuloksena yksittäiset ha- vainnot vahvuuksista ja kehittämisalueista tarken- tutvat. Tuloksena syntyy usein myös uusia kehittämis- ideoita.

Jokaisella osa-alueella arvioidaan toiminnan vahvuudet, parantamisalueet ja esitetään kehittämissuhteita. Itsearviointin tavoitteena on vahvuuksien ja parantamisalueiden tiedostaminen, mutta toisaalta itsearviointi on kehittämissuhteiden kautta jatkuvaan kehittämiseen ja yhteisön oppimiseen tähtäävää toimintaa. Parhaimmillaan se tuo henkilöstön asiantuntemuksen ja näkemyksen yhteiseen keskusteluun.

**Vahvuudet,
parantamisalueet
ja kehittämissuhteet**

Osa-alueet pisteytetään tiettyjen kriteerien mukaisesti. Pistearviointin tavoitteena on

1. antaa tietoa kehittämistarpeista
2. arvioida toiminnan ja tulosten kehittymistä
3. hyödyntää pisteytystä hyvien käytäntöjen havaitsemiseen

CAF-itsearviointin toteuttaminen uudistettiin vuonna 2011. Toimialakohtaisista arvioinneista siirryttiin ydinprosessien eli ammattikorkeakoulun johtamisen, pedagogisen toiminnan ja TKI-toiminnan arviointiin. Johtamisen itsearviointin yhteydessä tarkastellaan koko ammattikorkeakoulun toimintaa ja sen tuloksia.

**CAF- itsearviointin
toteuttaminen
KTAMK:ssa**

- tunnistaa organisaation toiminnan vahvuuksia (hyviä käytäntöjä), parantamista vaativia toimintatapoja tai laatujärjestelmässä kuvatuista yhteisistä toimintatavoista
- tehdä kehittämisehdotuksia
- parantaa laatujärjestelmän toimivuutta kehittämällä itsearviointityökalua
- kehittää matriisiorganisaatiomallia laatutyön näkökulmasta
- lisätä opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia laatutyössä ja toimintojen kehittämisessä
- edistää toimialakohtaisten käytänteiden kehittymistä ammattikorkeakoulun yhteisiksi käytänteiksi ja edistää näin hyvien käytäntöjen leviämistä yhdessä sisäisten auditointien kanssa
- lisätä ja vahvistaa koko ammattikorkeakoulun näkökulmaa edistäen yhtenäisen ammattikorkeakoulun kehittymistä

Henkilöstön osalta tarkastellaan organisaation suunnittelua, hallinnointia ja henkilöstöresurssien parantamista avoimesti strategian ja suunnitelmien mukaisesti. Yksi kriteeri on henkilöstön osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja käyttö siten, että henkilökohtaiset ja ammattikorkeakoulun tavoitteet voidaan yhdistää. Myös henkilöstön osallistaminen avointa vuoropuhelua kehittämällä on yhtenä arviointikohteena.) CAF-itsearviointimallin yksityiskohtaisen kuvauksen löydät laatujärjestelmän CAF-itsearviointimalli -osiosta.

Vuorovuosisin itsearvioinnin kanssa toteutettavan sisäisen auditoinnin kohteena ovat KKA:n auditointikäsikirjassa vuosille 2011–2017 määritellyt kohteet.

Kehittämissuunnitelmat ovat toimialan hyväksymiä suunnitelmia, joissa palautteiden ja itsearviointiprosessien kautta saatu tieto asetetaan konkreettisiksi kehittämistoimiksi. Keskeisessä osassa on kehittämiskeskusteluiden ja muiden palautteiden kautta saatu tieto. Kehittämissuunnitelmissa listataan toimialan *hyvät käytännöt ja osa-alueet, joissa on vielä kehittämisen varaa*. Tämän jälkeen kehittämiskohteet asetetaan strategian mukaiseen tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen. Kehittämissuunnitelmat ovat toimialojen sisäistä kehittämistä.

Kehittämissuunnitelmat ja sopimukset ovat käytännön kehittämistä

Toimialojen kehittämissuunnitelmat kytetään koko ammattikorkeakoulun tavoitteisiin toimialojen ja AMK:n välisessä sopimusneuvottelussa. Sisäiset sopimukset ovat toimialan ja AMK:n kehittämiskeskusteluja, jossa AMK:n tavoitteet saadaan toteutettua toimialan toimintaympäristö ja resurssit huo-

mioiden. Tavoitteena on strategioiden konkretisointi toimialalla, keskittyminen oikeisiin asioihin, toimialan työskentelyn kehittäminen ja toimialan ja johdon vuoropuhelun lisääminen.

Opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa käytävissä sopimusneuvotteluiden pohjana ovat ministeriön tekemän esityksen lisäksi toimialojen kanssa käytävät sisäiset sopimusneuvottelut. Kehityskeskusteluiden, kehittämissuunnitelmien ja sopimusten välillä on siis tiivis yhteys.


**Tasapainotettu
tulokortti antaa
tietoa tuloksesta**

Tasapainotettu tulokortti kehitettiin 1990-luvulla yritysmaailman tarpeisiin. Sen tavoitteena oli arvioida menestystekijöitä pitkällä aikavälillä. Perinteiset mittaussuunnitelmat, kuten talousarviot ja edellisten vuosien taloudelliset tunnuksot katsottiin riittämättömiksi toiminnan kokonaisvaltaisen kehittämisen näkökulmasta. Julkisella sektorilla tasapainotettu tulokortti on otettu laajalti käyttöön.

KTAMK:ssa tulokortin näkökulmia ovat vaikuttavuus, prosessit, voimavarat sekä uudistuminen ja työnhallinta. Tavoitteena on tasapainon löytäminen näkökulmien välillä. Mittariston pohjana ovat strategiset tavoitteet ja visio. Toisaalta tulokortin tarkoitus on luoda yhteistyön ja vuoropuhelun lisäksi käyttökelpoista informaatiota kehittämisen tueksi. Järjestelmällisesti käytettynä tulokortti tuottaa ajantasaista tietoa, ja analyysin avulla voidaan paljastaa kehittämisen kohteita. Toimialojen tulokortit analysoineen sisältävät kunkin vuoden toimintakertomukseen. Samasta raportista on nähtävissä myös KTAMK-tasoinen tulokortti.

Lopuksi

Laatu lähtee läheltä, arjen pienistä teoista. Jokaisen laatutyön merkitys on koko ammattikorkeakoulun kannalta tärkeä. Ammattikorkeakoulun yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi oman toiminnan hahmottaminen kokonaisuuden kannalta on tärkeää. Hyvässä laatukulttuurissa pystytään katsomaan laatua monelta kantilta: omassa toiminnassa, työyhteisössä ja koko ammattikorkeakoulussa. Oppivassa organisaatiossa pyritään hiljaisen tiedon tekemiseen näkyväksi ja tiedon jakamiseen, jolloin sitä voidaan käyttää kehittämisessä hyväksi. Tämä on yhteisen laatujärjestelmän yksi keskeisimmistä tehtävistä. KTAMK:n laatukulttuurin ja toiminnan kehittämisessä on äärimmäisen tärkeää tuottaa hiljaista tietoa myös opiskelijoilta ja sidosryhmiltä, koska toimintamme perustuu heidän tarpeisiinsa.



Laatu
on osoitettua
tavoitteiden saavuttamista.

Anna
ja vie eteenpäin palautetta.

Arvioi
ja kehitä yksikön ja
ammattikorkeakoulun toimintaa.

Toimi
arvojen mukaisesti.

Uskalla
uudistaa!